



12° Commissione Permanente – Igiene e sanità

Senato della Repubblica

**" AG n. 305 - ATTO DEL GOVERNO SOTTOPOSTO A
PARERE PARLAMENTARE**

Schema di decreto legislativo recante attuazione della delega di cui all'articolo 11, comma 1, lettera p), della legge 7 agosto 2015, n. 124" (Albo DG)

**CONSIDERAZIONI E PROPOSTE DELLA FIASO
FEDERAZIONE ITALIANA AZIENDE SANITARIE E OSPEDALIERE**

Documento per Audizione Informale
Roma, 29 giugno 2016

Premessa

Per *mission* istituzionale, FIASO è da sempre impegnata a sviluppare le competenze e le capacità del management aziendale della sanità pubblica italiana. Attraverso i suoi Laboratori di ricerca, Gruppi di lavoro, Osservatori, Progetti speciali, FIASO è diventata un punto di riferimento autorevole e riconoscibile del pensiero manageriale contribuendo a definire metodologicamente molti degli interventi normativi di efficientamento del Servizio Sanitario Nazionale adottati negli ultimi anni.

FIASO ha sempre fortemente sostenuto, in ogni sede opportuna e con ricerche *ad hoc*, la maggiore qualificazione del management sanitario per garantire capacità di gestione del settore più delicato e allo stesso tempo più complesso di tutta la PA e, forse, di tutti i settori produttivi.

Il più alto livello di complessità gestionale deve essere affrontato nella prospettiva di garantire il più alto livello qualitativo di governo aziendale.

In tale direzione, negli ultimi anni FIASO insieme ad AGENAS ha realizzato

- Percorso per la definizione del profilo di attitudini del Direttore Generale di Azienda Sanitaria, concluso nel 2014 con il supporto del prof. Vaccani dello SDA Bocconi;
- Laboratorio sulle “Competenze e fabbisogni per lo sviluppo professionale del management SSN”, con la pubblicazione presentata a metà 2010 con il supporto dei principali centri di ricerca in management sanitaria (Bocconi, S. Anna di Pisa, Tor Vergata, Cattolica). La ricerca ha definito la base conoscitiva per gli interventi formativi sulla direzione strategica insieme alla definizione di otto profili professionali per altrettante funzioni innovative della direzione complessa aziendale (*middle management*).

Pertanto FIASO non può che accogliere con favore l’atto del governo attraverso la costituzione di un albo nazionale la necessaria autorevolezza e autonomia dei direttori generali allo stesso tempo volto a sostenere qualità e merito del management delle Aziende sanitarie pubbliche italiane .

FIASO vuole utilizzare questa sede per apportare miglioramenti nel contenuto del decreto in cui si ravvisa una permanente sottovalutazione di cultura manageriale non essendo stato possibile farlo nella fase di elaborazione ministeriale che non ha ritenuto necessario il coinvolgimento della rappresentanza del management. Si ringrazia pertanto la Commissione.

Considerazioni sullo schema di decreto legislativo

Le osservazioni di FIASO riguarderanno alcuni contenuti carenti per i quali vengono avanzate alcune proposte e osservazioni al testo.

Art. 1. (Elenco nazionale dei soggetti idonei alla nomina di direttore generale delle aziende sanitarie locali, delle aziende ospedaliere e degli altri enti del Servizio sanitario nazionale)

Partendo dai criteri di accesso previsti al **comma 4**, si sottolinea la non congruità dei limiti di età che potrebbe estromettere profili manageriali di alta competenza acquisita (su questo ci rifacciamo alla

proposta della Conferenza delle Regioni) e la incongruenza del testo al punto c) in cui si prevede l'obbligo di presentare un attestato al contempo si adombra, senza dare valore sostitutivo all'attestato, la possibilità di partecipare al corso organizzato dalle Regioni successivamente alla nomina.

Riguardo al punto c comma 4, si propone di mantenere quanto previsto dal Decreto Balduzzi.

Riguardo al giusto peso attribuito alla formazione che, in una impostazione ideale, dovrebbe essere impostata come permanente.

FIASO si candida, con il suo sistema di laboratori di ricerca e la sua metodologia consolidata di confronto interregionale, ad essere elemento della formazione per i DG e dello sviluppo delle capacità strategiche del middle management.

FIASO ricorda come quanto sia stato oggetto di contestazioni, anche nelle aule di tribunali., il riconoscimento della “comprovata esperienza dirigenziale...” (comma 4 lettera b) ma FIASO non ha una proposta dirimente in merito.

Quanto al *core* del profilo del candidato da valutare nel **comma 5**, si sottolinea ancora una volta come il processo di valutazione della figura di Direttore Generale rappresenta l'esito finale di un processo che parte dalla definizione di un profilo professionale atteso nel rispetto delle diverse tipologie aziendali e complessità gestionale (IRCCS, AO e AOU, ASL grande dimensioni, ASL piccole dimensioni, ARPA, Istituti zooprofilattici) secondo metodologie consolidate.

In tal senso, l'esito del processo di valutazione a livello nazionale potrebbe portare all'elaborazione di un bilancio di competenze degli idonei (strategico organizzative, manageriali, relazionali) per il quale FIASO ha da tempo elaborato, nel più ampio progetto denominato “Profilo di competenze e attitudini del Direttore Generale di Azienda sanitaria” uno schema metodologico che si propone in allegato.

Pertanto si propone di introdurre al comma 5, prima del secondo paragrafo, l'obbligo di presentazione di una Scheda che riporti la descrizione da parte del candidato del proprio profilo secondo i criteri previsti **dall'Allegato 1**.

Conseguentemente al miglioramento dei criteri di accesso e alla esaustiva informazione sul profilo del candidato di cui sopra, FIASO sottolinea che la valutazione deve avvenire su elementi più articolati che richiedono quindi di coinvolgere nella Commissione come descritta nel **comma 3** (totalmente priva di competenze manageriali per come proposta) figure professionali capaci di valutare le diverse aree di competenza.

Al comma 3, si propone di inserire nella Commissione dei professionisti con profilo ed esperienza manageriale eventualmente indicate da associazioni rappresentative del management.

I criteri di accesso e preselezione devono, in questa ottica, essere definiti dalla Conferenza delle Regioni che rappresenta la Committenza e consegnati alla Commissione di valutazione nazionale perché ci si attenga. Tale proposta risulta coerente con quanto previsto dal decreto legge 13 settembre 2012, n. 158

coordinato con la Legge di conversione 8 novembre 2012, n. 189 e dall'Art. 2 comma 3 dello schema di decreto legislativo in esame dove sono stati aggiornati e resi più stringenti alcuni dei criteri per accedere al ruolo di Direttore Generale di Azienda Sanitaria.

Nel **comma 6** lettera b, appare distorsivo rispetto alla valutazione del profilo manageriale di cui sopra, l'inserimento della produzione scientifica del candidato in quanto mette sullo stesso piano la valutazione delle capacità di decidere e fare con un profilo di ricercatore universitario spesso completamente estraneo alla gestione.

Si propone quindi di modificare il comma 6 lettera b escludendo i riferimenti alla produzione scientifica. Analoga operazione dovrebbe essere fatta all'art. 4 comma 1.

Visto le incongruenze di cui al successivo art. 4, che potrebbero rendere necessario un adeguamento economico dell'alta dirigenza delle Aziende, sarebbe utile che il decreto contemplasse, per coloro che saranno certificati dall'albo nazionale, la ridefinizione di una retribuzione minima che possa aprire un percorso per allineare almeno in parte il valore del contratto di direttore generale dell'Azienda sanitaria a quello del direttore generale di Azienda a partecipazione pubblica.

Art. 2 (Disposizioni relative al conferimento degli incarichi di direttore generale)

. Rispetto alla Commissione regionale di cui al **comma 1**, si sottolinea il rischio di ridondanza e potenziali contraddizioni tra le attività ai due livelli – nazionale e regionale - e di nuovo l'assenza di competenze manageriali nella sua composizione.

FIASO propone, in maniera dirimente, che l'identificazione delle candidature della domanda regionale specificata per ogni Azienda sia realizzata dall'OIV regionale, già previsto e costituito dall'attuale normativa come organo deputato alla valutazione. Il lavoro dell'OIV regionale sarebbe facilitato dal lavoro svolto dalla Commissione nazionale laddove stabilisca un profilo di competenze.

Nello stesso comma 1 appare troppo ristretto il margine discrezionale concesso alla Regione nella scelta del DG (terna di nomi proposta al Presidente di Regione dalla Commissione regionale) che potrebbe limitare di molto la scelta 'dell'uomo giusto al posto giusto'.

Si propone che l'OIV possa selezionare una rosa ampia di candidati da cui il Presidente della Giunta regionale possa effettuare la scelta.

Si richiede di esplicitare con maggiore forza **nel comma 2** l'automatismo implicito dell'eventuale conferma dell'incarico e riguardo alla scelta del Commissario, FIASO ritiene che oltre all'utilità di sceglierlo dall'Albo si propone che si chiarisca anche una procedura semplificata e una durata massima dell'incarico (ad esempio 6 mesi?).

Nel **comma 7** rimane poco chiaro il funzionamento dell'Albo e la sua scadenza biennale.

Si suggerisce di non compiere un totale reset ma una integrazione con nuovi ingressi biennali e un aggiornamento dello stesso Albo che tenga conto delle valutazioni di metà mandato e di altre condizioni che dovessero emergere.

Art. 4 (Disposizioni per il conferimento dell'incarico di direttore sanitario, direttore amministrativo e, ove previsto dalle leggi regionali, di direttore dei servizio socio-sanitari delle aziende sanitarie locali, delle aziende ospedaliere e degli altri enti del Servizio sanitario nazionale).

I direttori sanitari, amministrativi e socio-sanitari rappresentano, oltre al loro ruolo specifico, le figure che si candidano ad assumere la responsabilità di direttore generale nel futuro; rappresentano quindi il vivaio per le future direzioni generali che devono essere valorizzate nella loro capacità professionale più che nel loro possesso di titoli.

FIASO si dichiara quindi contraria alla definizione di elenchi regionali simili a quelli dei direttori generali in quanto potenzialmente riduttivi rispetto alle leve più giovani che hanno dimostrato capacità e vogliono cimentarsi con un ruolo manageriale, e controproducente rispetto alla difficoltà di trovare dirigenti di struttura complessa disponibili ad assumere l'incarico di direttore sanitario.

FIASO propone di modificare l'art. 4 escludendo qualsiasi riferimento ad elenchi regionali di idonei a direttore sanitario e amministrativo.

A questo proposito, FIASO solleva ancora una volta la questione relativa al livello retributivo per il direttore sanitario, che vede una remunerazione oramai quasi sempre inferiore a qualsiasi incarico di struttura complessa o semplice dipartimentale.

FIASO propone che gli emolumenti relativi ai contratti dei direttori sanitari sia parametrato e superiore almeno alla più alta remunerazione presente nell'Azienda e che il contratto segua l'evoluzione economica prevista per la dirigenza sanitaria.

Art. 8 (Disposizioni finanziarie)

L'art. 8 richiama alcuni vincoli alla composizione e al funzionamento della Commissione nazionale che ne possono minare la stessa autorevolezza. FIASO sottolinea, in tal senso, come appaia quantomeno incongruo che le Commissioni chiamate a compiere questa attività articolata e complessa, certamente non liquidabile in breve tempo, siano concepite per lavorare a costo zero. Uno degli impegni valutativi più importanti, elemento cardine e oggetto stesso del decreto, in questo modo rischia di essere minato sotto un profilo di opportunità (chi e quale professionista lavora a costo zero e perché?) e della responsabilità sull'esito di valutazione (chi paga per errori in fase di selezione?).

Garantire la piena agibilità della responsabilità valutativa della Commissione rappresenta una garanzia sul buon esito del processo.

Appare in tal senso paradossale, la negazione prevista all'art. 8 persino del riconoscimento dei rimborsi spese, fatto questo che indurrebbe la nomina di Commissari di esclusiva provenienza romana.

ALLEGATO N. 1 – Estratto dal Progetto FIASO “Profilo di competenze e attitudini del Direttore Generale di Azienda Sanitaria”: la proposta di profilo di competenza FIASO per i Direttori Generali

Il profilo di competenza proposto si sviluppa da 7 livelli di Responsabilità che caratterizzano la buona azione manageriale. Il loro livello di definizione è stato acquisito attraverso un confronto fra le migliori pratiche raccolte in diverse esperienze nazionali di direzione di Azienda Sanitaria. Il profilo si propone come possibile riferimento per i processi di selezione – formazione – valutazione per le funzioni di Direttore Generale.

VALORE	RESPONSABILITA' (sullo/a)
Efficacia	Stato di Salute della Comunità locale
Rendicontare i risultati	Accountability
Accessibilità delle cure	Riduzione delle disuguaglianze
Equità	Equità dell'offerta
Partecipazione	Ascolto dei cittadini e dei professionisti
Valorizzazione del capitale professionale	Benessere organizzativo
Diligenza (codice civile)	Applicazione del Principio di Parsimonia

1) ATTITUDINI

EQUILIBRIO SOTTO PRESSIONE

Dimostra energia nelle attività che svolge e mantiene la calma e la concentrazione sotto pressione. Si organizza in modo da perseguire il risultato anche in situazioni di incertezza organizzativa, operativa e relazionale. Affronta ostacoli, difficoltà e insuccessi con determinazione e coraggio.

APPROCCIO POSITIVO E FIDUCIA

E' una persona che dimostra entusiasmo in rapporto ai compiti e alle persone . Si relaziona in modo aperto, onesto e inclusivo, cercando di cogliere dalle situazioni il meglio. Non si chiude nelle proprie certezze. Trasmette passione per il proprio lavoro e un'adeguata confidenza nella possibilità di raggiungere i risultati.

RESPONSABILITA' E COSCIENZIOSITA'

Manifesta consapevolezza del proprio ruolo, delle proprie responsabilità e delle proprie azioni. Affronta i compiti portandoli a termine. Non agisce in modo superficiale, ma cerca di approfondire le questioni per giungere a decisioni ponderate. Non si blocca di fronte all'impossibilità di trovare la soluzione perfetta, ma sa agire in modo pragmatico.

FLESSIBILITA' OPERATIVA

Dimostra elasticità nel valutare le opzioni e nel modificare i piani, adattandoli ai cambiamenti del contesto e alle esigenze organizzative. Adatta il proprio comportamento in funzione dell'interlocutore, in modo funzionale al conseguimento della soluzione desiderata, e della soddisfazione delle parti coinvolte.

2) *COMPETENZE GESTIONALI*

ORGANIZZAZIONE E PROGRAMMAZIONE EFFICACE

Riesce a mobilitare le risorse disponibili per raggiungere in tempo gli obiettivi e ha il senso delle priorità. Lavora per obiettivi e sa programmare e formulare piani di azione articolati che adegua velocemente al mutare del contesto. Esercita il controllo e lavora in modo ordinato e intellegibile per gli interlocutori.

COINVOLGIMENTO IN SQUADRA, COLLABORAZIONE E INCORAGGIAMENTO

Opera in modo collaborativo all'interno del gruppo di lavoro (sia di pari che gerarchizzato). Si identifica con l'organizzazione di appartenenza facendo propri gli obiettivi assegnati. Offre contributi di idee e di azioni per favorire la definizione dei problemi e la individuazione delle migliori soluzioni. Svolge nel gruppo un ruolo di supporto al compito ed al clima relazionale.

SENSIBILITÀ ORGANIZZATIVA E RELAZIONALE

Legge la situazione organizzativa dei ruoli e la dinamica relazionale connessa ai problemi da affrontare e coglie gli elementi chiave alla base del successo dell'iniziativa o viceversa i potenziali ostacoli da superare. Utilizza le informazioni per costruire le migliori soluzioni. Dimostra intelligenza emotiva nel gestire le situazioni delicate.

RICONOSCIMENTO E VALORIZZAZIONE DEL CONTRIBUTO DEGLI ALTRI

Apprezza il contributo degli interlocutori e valorizza le loro qualità in modo equilibrato e oggettivo. Utilizza il feedback come strumento di riconoscimento del merito e per incentivare il miglioramento personale e lo sviluppo professionale. Cerca e accetta il feedback per individuare i gap (anche quelli personali) da colmare.

ORIENTAMENTO DEL TEAM VERSO GLI OBIETTIVI E IL PROCESSO

Lavora per obiettivi e coinvolge il team verso il raggiungimento del risultato. Orienta il team ed effettua in modo responsabile il monitoraggio del processo, delle attività e dei tempi. Svolge un ruolo di esempio e di ispirazione nei momenti di difficoltà. Stimola il contributo di tutte le componenti in gioco che porta a sintesi.

3) *COMPETENZE DI PROBLEM SOLVING*

PENSIERO STRATEGICO E VISIONE D'INSIEME

Riesce a distaccarsi dal dettaglio operativo o professionale per acquisire una visione d'insieme dei problemi e delle situazioni complesse da affrontare. Immagina e comprende i nessi tra le componenti in gioco. Fa valutazioni e previsioni in una prospettiva di medio-lungo termine.

ANALISI E VALUTAZIONE

Sa comprendere ed elaborare con velocità ed esattezza le informazioni sia verbali che numeriche per analizzare le situazioni-problema e preparare la soluzione. Sa analizzare obiettivamente gli argomenti, integra i dati provenienti da varie fonti e sa valutare criticamente le informazioni per una buona decisione.

DECISIONE E PRAGMATISMO

Sa tradurre le analisi in decisioni puntuali e tempestive. Non tarda nel dare risposte motivate alle questioni che necessitano di una decisione. Stimola le decisioni altrui quando ciò è opportuno. Coniuga la qualità della soluzione con la fattibilità e la concretezza.

MIGLIORAMENTO DEL SERVIZIO E ORIENTAMENTO AL CLIENTE

Dimostra attenzione per la dimensione del servizio al cliente e per la personalizzazione della risposta e dell'offerta. Non si ferma allo status quo ma cerca continuamente il miglioramento delle attività della

propria unità/servizio anche quando ciò non sia esplicitamente richiesto. Non accetta alibi, fa diagnosi e corregge in modo anche innovativo la situazione ritenuta insoddisfacente.

4) *COMPETENZE RELAZIONALI*

Costruzione delle relazioni e ascolto

Dimostra apertura nei confronti dell'interlocutore (interno ed esterno) con cui cerca di stabilire una relazione basata sulla reciprocità e sulla fiducia. Utilizza la comunicazione a due vie e le tecniche dell'ascolto attivo (fare domande, riformulare, comunicazione non verbale) per comprendere il punto di vista dell'interlocutore ed esplicitare il proprio.

Assertività

Esprime in modo esplicito e chiaro le proprie idee, e chiede all'interlocutore di fare altrettanto. Va al punto in modo responsabile ed afferma le proprie richieste. Si esprime in modo sintetico e coinvolgente e nel rispetto dell'interlocutore, non confondendo i diritti con i desideri. Trasferisce il senso dell'urgenza del cambiamento.

Influenza nelle relazioni

E' interessato a convincere l'interlocutore in modo da ottenere il consenso e la collaborazione. Utilizza le giuste argomentazioni per esplicitare il proprio punto di vista, esplora ed utilizza il punto di vista dell'interlocutore e fa leva sulle sue motivazioni per prospettargli i benefici delle soluzioni proposte.

Interdipendenza e networking

Si relaziona con gli interlocutori interni/esterni in modo da coinvolgerli nel processo di analisi dei problemi e di soluzioni. Fa circolare le informazioni cerca e chiede il feedback che viene da prospettive diverse favorendo il confronto e l'integrazione dei contributi di ruolo, la costruzione di alleanze. E' centrato sull'obiettivo comune.

Gestione costruttiva del conflitto

Affronta in modo costruttivo le situazioni conflittuali cercando di evitare l'escalation. Lavora sulla dimensione del task senza perdere di vista le motivazioni ed i punti di vista dell'interlocutore in vista di una soluzione soddisfacente sul piano cognitivo e relazionale. Non si offende, non rimanda le decisioni, non gioca per vincere a discapito dell'altro.

5) *COMPETENZE DI SVILUPPO*

Proattività orientata

Dimostra iniziativa ed intraprendenza nell'affrontare i problemi. Cerca di modificare le situazioni di partenza giocando d'anticipo. Si assume le responsabilità delle proprie azioni anche quando queste superano il ruolo formale pur di ottenere il risultato atteso.

Orientamento al risultato

Dimostra standard di lavoro elevati. Si pone (e accetta) obiettivi sfidanti da raggiungere. Dimostra impegno personale verso la qualità e l'efficienza ed una marcata tensione ad ottenere il risultato. Misura gli esiti e cerca e chiede feedback sul proprio operato.

Coinvolgimento personale, evoluzione

Dimostra consapevolezza delle proprie risorse ed al contempo è disposto a mettersi in gioco in ambiti e compiti nuovi. Costruisce sulla propria esperienza per esplorare nuove opportunità e sviluppare nuove competenze personali e professionali.

Orientamento al potere

E' motivato a gestire il potere connesso al ruolo (formale e non) per esercitare influenza sul risultato e sulle persone. Struttura il processo, impone il proprio punto di vista anche quando questo non è condiviso per fare rispettare le regole, le procedure, ed i rapporti gerarchici.